



REICE. Revista Iberoamericana sobre
Calidad, Eficacia y Cambio en Educación
E-ISSN: 1696-4713
RINACE@uam.es
Red Iberoamericana de Investigación Sobre
Cambio y Eficacia Escolar
España

Bolívar Botía, Antonio

Reseña de "Innovar en el seno de la institución escolar" de M. Gather Thurler
REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 2, núm. 1, enero-
junio, 2004, p. 0
Red Iberoamericana de Investigación Sobre Cambio y Eficacia Escolar
Madrid, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55120118>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

Gather Thurler, M. (2004). *Innovar en el seno de la institución escolar*. Barcelona: Ed. Graó. 2004. 128 págs.

Antonio Bolívar

Universidad de Granada

Estimo un acierto la edición castellana de esta obra, que ya contaba con una portuguesa (*Inovar no interior da escola*, Porto Alegre: Artmed, 2001), de la profesora Monica Gather de la Universidad de Ginebra, porque formula una conceptualización de la innovación y el cambio más rica y apropiada a nuestras realidades, al conjuntar los estudios americanos con los planteamientos francófonos y europeos. No es vano la autora colaborar con el malogrado Michael Huberman, que desempeñó un papel de primer orden en la introducción de la teoría de la innovación en Europa, al que acaba de dedicar un libro de homenaje coordinado junto a J.-P. Bronckart (*Transformer l'école*. Bruxelles: De Boeck, 2004).

Una reflexión sobre el cambio actual ha de partir, como hace la autora en las primeras páginas, de que "la experiencia de los últimos treinta años demuestra que ninguna estrategia aplicada ejerce una verdadera influencia sobre las prácticas pedagógicas" y que, incluso, innovaciones que inicialmente fueron bien recibidas por los docentes "nunca han llegado a formar parte de las aulas ni de las prácticas". En esta situación, ante el fracaso de las políticas centralizadoras, el centro escolar se ha constituido en el nudo estratégico del cambio planificado, dado que las dinámicas innovadoras tienen inexcusablemente que generarse o pasar por él. Además, habrá que reimaginar nuevos caminos que conecten más decididamente la acción a nivel conjunto de centro con la mejora de la enseñanza y aprendizaje a nivel de aula.

El libro de Gather Thuler plantea las condiciones en las que la institución escolar puede convertirse en nudo estratégico para una innovación en la educación, lo que le lleva a analizar y describir, en sucesivos capítulos, las lógicas de organización del trabajo, las relaciones profesionales de cooperación, la cultura escolar e identidad colectivas, los proyectos de acción, el liderazgo y formas de ejercer el poder, y la escuela como organización que aprende, para finalizar con un capítulo conclusivo sobre cómo salvar la paradoja de cambiar la escuela cambiando las instituciones.

La clave del cambio es el significado que éste tenga para los docentes. En la construcción de dicho significado juega un papel de primer orden la cultura del centro escolar que, en último extremo, va a determinar el rechazo, adaptación o desarrollo de la innovación. De ahí la necesidad de dispositivos que generen una ecología favorable al cambio, en caso contrario, señala, "según el estado de las instituciones escolares y de sus respectivas culturas puede preverse que algunas reformas estén condenadas al fracaso antes incluso de haberse iniciado". Si los centros escolares se encuentran situados entre la lógica de acción burocrática y la profesional, cuya estabilidad impide la innovación, se trata de ceder el paso a lógicas organizativas más flexibles y autónomas que induzcan al compromiso y la responsabilidad colectiva en la mejora.

Esto le conduce a un fino e interesante análisis de las culturas profesionales (individualismo, fragmentación, gremialismo, familia, colegialidad obligada y cooperación profesional). Si bien una cooperación profesional es deseable, no es una empresa fácil mantenerla, por la ruptura que supone con las representaciones asentadas de la identidad profesional. Al tiempo, en un lúcido análisis, señala las ventajas, inconvenientes y posibilidades, para concluir

que "para conseguir que los docentes construyan el significado del cambio, no vale sólo con que haya una cultura de cooperación".

La salida para la innovación, en los tiempos que corren, es inscribirla en la acción del centro como proyecto de desarrollo, más que como "proyecto de centro" (documento), que se ha hecho por parte de las reformas recientes en los países occidentales. Esto supone un conjunto de condiciones y procesos que lleven a los actores a constituirse en un proyecto común de trabajo. El papel de la política educativa es crear los dispositivos, competencias, apoyos y medios que permitan a los centros desarrollar sus proyectos, al tiempo que velar (por algún tipo de contrato) por su cumplimiento y asegurar la equidad en la educación de la ciudadanía.

El proceso de cambio en un centro exige un *liderazgo compartido* ("cooperativo", lo llama también) entre todos los miembros, que contribuya a capacitar al personal en la mejora, al que dedica un capítulo. Los enfoques gerencialistas, que otorgan el poder a la dirección, no contribuyen en crear las condiciones para transformar las prácticas de la organización. Un centro docente profesional más preparado, que quiera promover un proceso de aprendizaje como organización, exige el liderazgo múltiple del profesorado, convirtiendo el centro escolar en el lugar de aprendizaje, que capacite a los propios profesores para tomar decisiones informadas. Este conduce a la autora a dedicar el penúltimo capítulo a "la institución escolar como organización que aprende", vinculando el desarrollo profesional basado en el centro y el desarrollo del centro como organización.

Si bien hay que alentar las dinámicas autónomas de los centros, el peligro actual es que nos aboque a un escenario fragmentado, funcionando según la lógica del mercado. Por eso, Gather Thuler defiende, al tiempo, la necesidad de control por parte de la administración educativa, en un "equilibrio" inestable entre el movimiento hacia una autonomía relativa, al servicio del desarrollo de las instituciones escolares, y el mantenimiento de políticas educativas que garanticen el bien público y la equidad. Debilitar la burocracia sin caer en una desregulación es, en efecto, nuestro reto actual. Pero también, desengaños de que la política pueda promover el cambio por reformas decretadas, sólo cabe, como vía para cambiar la escuela, cambiar las instituciones escolares. El libro, dice la autora en las páginas finales,

Ha puesto de manifiesto los seis aspectos del funcionamiento de una institución que modifican su relación con el cambio: la organización del trabajo, más o menos burocrática; las relaciones profesionales, más o menos cooperativas; la cultura y la identidad colectiva, lleve o no a un tratamiento de los problemas; la capacidad más o menos consolidada para proyectarse colectivamente en el futuro; un liderazgo y una manera más negociada y participativa de ejercer el poder; una capacidad más o menos marcada de funcionar como un entorno de construcción de competencias y una organización de aprendizaje (pág. 166).

El cambio consiste, pues, en hacer evolucionar las culturas de las instituciones escolares, para que sean organizaciones que se desarrollan y aprenden, con estas directrices, según la autora: trabajar la propia concepción de la cultura, aprender de la experiencia por la reflexión y el debate, aprender a negociar y a conducir los procesos de cambio, fomentar la cooperación profesional para conseguir la responsabilidad compartida, tomar tiempo y dar tiempo al tiempo, aprender a exigir y a rendir cuentas, desarrollar una nueva visión de la autoridad y el poder, orientarse hacia un nuevo paradigma del cambio.

Se echa en falta una reflexión sobre cómo conectar los cambios a nivel de centro y la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje en el aula. Estando de acuerdo en que el centro se ha constituido en el núcleo de la innovación, los cambios en estructuras organizativas han de ser aquellos que incidan directamente en la mejora a nivel de aula y no, como en numerosas ocasiones ha sucedido, en variables remotas. Es verdad que, desde una dinámica entre niveles, el buen hacer docente en el aula no se mantiene sin una coherencia horizontal acorde

el centro, ni éste sin una política que incite y apoye. Sin haber generado una capacidad interna de cambio (como puso de manifiesto el movimiento "mejora de la escuela") los esfuerzos innovadores de los profesores están condenados a quedar marginalizados. Al respecto, la autora no entra en estrategias específicas que permitan construir dicha capacidad. Pero también, los esfuerzos de mejora se han de dirigir a la enseñanza y traducirse en incremento de resultados, entendidos en sentido amplio, como puso de manifiesto el movimiento de "eficacia escolar". El reto, como pretende nuestra Red, es conjuntar ambas direcciones e implementarlas en líneas de acción productivas. Para este fin, la lectura de este libro da lugar a reflexiones y sugerencias relevantes.

Por último, para ampliar información, Monica Gather Thuler pertenece al Equipo *Institutions scolaires et pratiques pédagogiques*, que dirige Philippe Perrenoud, en la Facultad de Psicología y Ciencias de la Educación de la Universidad de Ginebra, que a su vez forman parte, con otros investigadores, del Laboratorio de Investigación *Innovation-Formation-Éducation* (LIFE). Se pueden consultar, con abundante y actualizada información, sus respectivas páginas web en <http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/>